****

HRM-lectoren en Instituut Gak: Ideeën voor praktijkgericht onderzoek

HRM Lectoren netwerk Nederland

8 juli 2016

Inhoudsopgave

[Hoofdstuk 1: Samenwerking Instituut Gak en HRM Lectoren 2](#_Toc455742109)

[1.1 Inleiding 2](#_Toc455742110)

[1.2 Toelichting van de drie onderzoekslijnen 3](#_Toc455742111)

[1.3 Auteurs 5](#_Toc455742112)

[Hoofdstuk 2: Duurzame inzetbaarheid: Langer doorwerken 7](#_Toc455742113)

[Hoofdstuk 3: Duurzame Inzetbaarheid: Vroeg beginnen 10](#_Toc455742114)

[Hoofdstuk 4: Duurzame Plaatsing in een inclusieve organisatie 14](#_Toc455742115)

[Hoofdstuk 5: Meer werk door sterker sociaal ondernemerschap 18](#_Toc455742116)

****

# Hoofdstuk 1: Samenwerking Instituut Gak en HRM Lectoren

## 1.1 Inleiding

Op 26 januari en 7 juni 2016 hebben gesprekken plaatsgevonden tussen de Stichting Instituut Gak en het HRM lectorennetwerk Nederland. Tijdens deze gesprekken heeft een verkenning plaatsgevonden wat we voor elkaar zouden kunnen betekenen. Hierbij heeft het instituut Gak aangegeven dat men geïnteresseerd is in het praktijkgericht onderzoek dat op Hogescholen wordt uitgevoerd. Afgesproken is dat het lectorennetwerk komt met enkele globaal uitgewerkte onderzoeksthema’s die binnen het aandachtsgebied van Instituut Gak vallen, om in een vervolggesprek te verkennen of en hoe deze thema’s verder uitgewerkt kunnen worden.

Gaandeweg het uitwerken van deze notitie, zijn er diverse contacten geweest tussen Instituut Gak en lectoren. Dit heeft geresulteerd in enkele concrete vragen aan de lectoren die beiden separaat zijn uitgewerkt en besproken met Instituut Gak. Deze zijn derhalve niet in deze notitie opgenomen.

Sinds begin van deze eeuw zijn er lectoraten actief binnen de hogescholen in Nederland. Inmiddels zijn er op het terrein van HRM veel lectoren actief. 18 daarvan hebben zich verenigd in het HRM lectoren netwerk Nederland. Zij voeren praktijkgericht onderzoek uit, o.a. op het de aandachtsgebieden van Instituut Gak. Dit type onderzoek zit op het snijvlak van de activiteiten waar Instituut Gak in investeert:

* Wetenschappelijk onderzoek
* Projecten

Het praktijkgericht onderzoek van lectoren gaat verder dan een project en is in de aard (omdat het gericht is op praktijkproblemen) anders dan veel wetenschappelijk onderzoek zoals dat op universiteiten wordt uitgevoerd. Het praktijkgerichte onderzoek kan de resultaten van wetenschappelijk onderzoek vertalen naar de praktijk en/of de resultaten van projecten door middel van onderzoek zichtbaar maken. Zo kan dit type onderzoek bijdragen aan overdraagbaar maken van projecten naar bredere praktijk en van nieuwe inzichten uit de praktijk naar wetenschappelijke concepten.

Bij veel lectoraatsonderzoek is sprake van een sterke vervlechting met het onderwijs van HR-opleidingen. Studenten participeren in het onderzoek waar dat mogelijk is en het onderzoek wordt zo mogelijk vertaald naar lesstof voor de curricula. Bovendien vertaalt participatie van docenten aan onderzoek zich naar verdieping van het onderwijs in onderzoeksvaardigheden van studenten, een kwalificatie die steeds belangrijker wordt voor de praktijk van HRM-ers. Op deze wijze draagt het onderzoek van de lectoraten direct bij aan de kwaliteit van de HRM-ers van de toekomst en daarmee van het personeelsbeleid in organisaties.

Lectoren houden zich o.a. bezig met de volgende vormen van onderzoek:

* Actieonderzoek, waarin onderzoek en innovatie hand in hand gaan
* Casestudies, waarbij in de betreffende case een praktijkprobleem wordt opgelost en in vergelijkend onderzoek tussen verschillende cases kennis wordt geproduceerd
* Werken samen met bedrijven en organisaties uit de praktijk
* Werken naar (praktische) oplossingsrichtingen voor praktijkproblemen

Hieronder presenteren we een aantal voorbeelden van projecten die wij zouden kunnen uitvoeren voor Instituut Gak. Projecten met een duidelijke onderzoekscomponent, die ook aandacht schenken aan implementatie en kennisvalorisatie.

We hopen hiermee de waarde van het praktijkgericht onderzoek voor Instituut Gak duidelijk te maken en hopen dat dit aanleiding is voor Instituut Gak om ook praktijkgericht onderzoek een eigenstandige positie te bieden met bijbehorende onderzoeksprogrammering. We denken hierbij aan onderstaande structuur, waarbij praktijkgericht onderzoek de beide andere poten met elkaar verbindt:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Wetenschappelijk onderzoek** | **🡪**Kennis  Valorisatie **🡨** | **Praktijkgericht-onderzoek** | **🡨**Veralgemeniseren en leren   * Uitvoering in de praktijk | **Praktijkprojecten** |

Voorstel onderzoekslijnen:

Uitgangspunt van het voorstel van het netwerk van HRM-lectoren is het thema ‘HRM en sociale zekerheid’. Binnen dit thema stellen wij drie onderzoekslijnen voor:

1. **HRM en Duurzame inzetbaarheid**: hoe kan voorkomen worden dat mensen buiten het arbeidsproces vallen?
2. **HRM en re-integratie**: hoe kan HRM worden ingezet om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een duurzame arbeidsplek te bieden?
3. **Innovatieve praktijken en HRM**: hoe kan HRM beleid bijdragen aan het ontwikkelen van een inclusieve economie en het mede-vormgeven van de veranderende betekenis van werk in de samenleving?

In deze notitie doen wij u een (uiteraard nog globaal) voorstel voor projecten op elk van deze drie lijnen. We stellen voor om deze projecten in samenwerking met u verder te ontwikkelen en te beschouwen als proeftuin voor een meer omvangrijke samenwerking tussen Instituut Gak en het netwerk van HRM lectoren rond HRM en sociale zekerheid. Dat maakt het voor ons mogelijk om te laten zien hoe we werken en voor U om kennis te maken met de meerwaarde van lectoraten en tot een heldere vraagarticulatie te komen.

## 1.2 Toelichting van de drie onderzoekslijnen

Hieronder worden de drie onderzoekslijnen beknopt toegelicht. In de hoofdstukken hierna worden vervolgens vier ideeën voor mogelijk onderzoek nader uitgewerkt.

**Programmalijn 1: HRM en Duurzame Inzetbaarheid**

Eén van de thema’s waar we ons als lectoraten mee bezig houden betreft duurzame inzetbaarheid.Hierbij gaat het er in de kern om dat we mensen (én de organisaties waar ze werken) zodanig equiperen dat mensen duurzaam aan het werk komen, zijn én blijven, zodat ze geen beroep hoeven te doen op een uitkering.Het thema Duurzame Inzetbaarheid staat bij veel lectoraten hoog op de agenda en wordt vanuit verschillende invalshoeken benaderd. Zowel vanuit de individuele als vanuit de organisatie kant. Medewerkers moeten zichzelf voortdurend blijven aanpassen en ontwikkelen om te zorgen dat ze aantrekkelijk zijn én blijven op de arbeidsmarkt. Veel functies, met name in het middensegment, verdwijnen als gevolg van o.a. robotisering en digitalisering. Er komen ook veel banen bij, maar deze matchen niet automatisch met de competenties van medewerkers. Hoe worden organisaties op een zodanige wijze ingericht dat grote groepen mensen tot op hoge leeftijd een effectieve bijdrage kunnen leveren?

Bij dit thema gaat het o.a. om HRM-beleid, gericht op oudere medewerkers en op preventiemaatregelen voor de hele groep werkenden, waar fit en vitaal speerpunten zijn. Daarbij wordt bijvoorbeeld ingegaan op de HRM instrumenten en welke mogelijkheden deze bieden om duurzame inzetbaarheid vorm te geven in een organisatie. Het psychologische contract, veranderingen daarbinnen en de wijze waarop organisaties in kunnen spelen op het veranderende psychologische contract. Het meten van werkvermogen en de relatie met HR praktijken. Onderzoek naar de consequenties van een beleid berustend op een macrologica, waarin vergrijzing en de consequenties daarvan voor de sociale zekerheid, de arbeidsmarkt en het overheidsbudget een dominerende rol spelen. Of onderzoek naar toetreders op de arbeidsmarkt en de wijze waarop vroegtijdig aandacht kan worden besteed aan duurzame inzetbaarheid, om ongewenste uitval op latere leeftijd te voorkomen.

Er zijn twee voorstellen geformuleerd die betrekking hebben op duurzame inzetbaarheid:

* HRM en duurzame inzetbaarheid: Langer doorwerken is de norm: zie hoofdstuk 2.
* HRM en duurzame inzetbaarheid: je kunt niet vroeg genoeg beginnen: zie hoofdstuk 3.

**Programmalijn 2: HRM en re-integratie**

Met de Banenafspraak uit het Sociaal Akkoord 2013 en de invoering van de Participatiewet in 2015 zijn nieuwe vragen over plaatsing van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de orde. De rol van werkgevers bij plaatsing in het reguliere bedrijfsleven en de overheid staat volop in de belangstelling. Tot nu toe richt die belangstelling zich vooral op de periode van plaatsing: hoe vinden we een goede match tussen deelnemer en arbeidsplaats, zodat er voor beide partijen een win-winsituatie ontstaat. De volgende stap in het proces is de duurzaamheid van die plaatsing: hoe kan de toegevoegde waarde van de deelnemer aan de doelstelling van de organisatie geoptimaliseerd worden en hoe kan dit gecombineerd worden met de ontwikkeling van de deelnemer zelf? Wat vraagt dat van de organisatie en wat van de betreffende werknemer (en eventueel diens steunend netwerk)?

Hier ligt een belangrijke taak bij HRM. In grote bedrijven zien we afdelingen HRM hier meer of minder succesvol in optreden. In het MKB is de invulling van deze taak sterk afhankelijk van de invulling van de eigenaar/ directeur. In beide gevallen zien we dat de toolboxen volop gevuld worden, maar dat de implementatievraag daarmee nog niet is opgelost. In deze programmalijn willen we vooral die implementatievragen aan de orde stellen en onderzoeken wat ‘fitting practices’ zijn: welke onderliggende factoren maken dat goede voorbeelden ook daadwerkelijk goed zijn en blijven en hoe past dat in de context van de organisaties die mensen met een beperking duurzaam willen plaatsen?

Resultaten van het programma zijn enerzijds handreikingen voor bedrijven en overheidsorganisaties om binnen de eigen context duurzame plaatsing te realiseren, anderzijds lesmateriaal (bijv. boek, website) voor opleidingen HRM op Hogescholen om toekomstige beroepsbeoefenaren op deze taak voor te bereiden.

In hoofdstuk 4 is hier een voorstel voor uitgewerkt.

**Programmalijn 3: Innovatieve praktijken en HRM**

Er is een beweging gaande naar een nieuwe, meer inclusieve economie. Een economie die een bredere focus heeft dan geld verdienen, maar waarin ook duurzaamheid en inclusief denken een belangrijke plaats hebben. Bij duurzaamheid gaat het dan niet alleen om duurzaam omgaan met grondstoffen en producten, maar ook om duurzaam omgaan met mensen: optimaal benutten van het potentieel  van mensen, zonder daarbij roofbouw te plegen.

In een inclusieve economie is werk niet alleen een manier is om geld te verdienen, maar ook een manier om te participeren in de samenleving, om je te ontplooien en te verbinden met anderen. Iedereen moet in deze nieuwe economie een volwaardige plek krijgen. Er worden geen mensen uitgesloten op basis van bijvoorbeeld fysieke of psychische mogelijkheden, noch op basis van afkomst, sekse of leeftijd.

De ontwikkeling naar een inclusieve economie en een nieuwe betekenis van werk vraagt om innovatieve praktijken. Steeds meer organisaties, zowel in de not-for-profit als de profit sector, realiseren zich dit en experimenteren met andere manieren van werken en andere manieren van omgaan met medewerkers. Ook ontstaan er nieuwe organisaties, sociale ondernemingen, die expliciet als doel hebben ruimte te bieden aan mensen die in reguliere organisaties veelal ‘buiten de boot vallen’.

In deze programmalijn doen we onderzoek naar nieuwe vormen van organiseren en de HRM-praktijken die daar bij horen. Doel van de onderzoeken is het ontwikkelen van kennis over wat werkt en onder welke voorwaarden. Op basis hiervan ontwikkelen we methodieken en handreikingen voor organisaties die op een inclusieve manier willen werken. Daarnaast beschrijven we voorbeelden van praktijken die anderen kunnen inspireren om ook mee te gaan werken aan het ontwikkelen van een inclusieve economie. Ons streven is om zelf hierbij ook zo veel mogelijk inclusief te werken, dus in nauwe samenwerking met de bedrijven en met de mensen die er (gaan) werken.

In hoofdstuk 5 is hier een voorstel voor uitgewerkt.

## 1.3 Auteurs

Deze notitie is opgesteld onder verantwoordelijkheid van het HRM lectoren netwerk Nederland. Er hebben diverse lectoren en research fellows aan bijgedragen:

Betrokken lectoren:

* Petra Biemans (Inholland, voorzitter HRM Lectoren Netwerk)
* Leni Beukema (Hanze hogeschool)
* Rob Gründemann (HU)
* Annet de Lange (HAN)
* Martha Meerman (HvA)
* Petra Oden (Hanze Hogeschool)
* Ellen Sjoer (Haagse Hogeschool)
* Sjiera de Vries (Windesheim)

Betrokken research fellows:

* Carin Potting (Haagse Hogeschool)
* Klaske Veth (Hanze Hogeschool)
* Joop Zinsmeister (HvA)

****

# Hoofdstuk 2: Duurzame inzetbaarheid: Langer doorwerken

**Thema 1: Duurzame inzetbaarheid**

**Titel: HRM en Duurzame Inzetbaarheid: Langer doorwerken is de norm**

**Door: Dr. Rob Gründemann (Hogeschool Utrecht), Drs. Klaske Veth (Hanze Hogeschool)**

|  |
| --- |
| ***Samenvatting***  *Door de stapsgewijze verhoging van de AOW leeftijd blijven oudere werknemers steeds langer actief op de arbeidsmarkt. De gemiddelde pensioenleeftijd is de laatste 10 jaar met bijna 3,5 jaar toegenomen. Deze ontwikkeling zal voorlopig nog doorzetten. Het Instituut GAK heeft naar aanleiding van ze ontwikkeling een onderzoeksvraag bij het HRM lectoren Netwerk neergelegd. Men wil weten hoe ouder werknemers het langer werken vol kunnen houden en wat daar vanuit de betrokkenen zelf, de organisaties waar zij werken en van de maatschappij daarbij nodig is. De HRM lectoren willen in een diversiteit van organisaties kwalitatief onderzoek doen naar de huidige werksituatie van oudere werknemers en naar de mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid van deze werknemers vanuit de HRM afdeling te bevorderen. In het onderzoek zal onder meer in beeld worden gebracht welke HRM maatregelen worden ingezet om het doorwerken van oudere werknemers te faciliteren. Tevens zal worden onderzocht of deze HRM maatregelen effectief zijn, dat wil zeggen bijdragen aan een gezonde werkcontext, aan het langer door kunnen werken van oudere werknemers, aan hun tevredenheid over en hun motivatie voor het werk en aan de resultaten van de organisatie.*  *Op basis van het onderzoek zal een handreiking voor HRM professionals worden opgesteld die organisaties moet helpen om het langer doorwerken van oudere werknemers te faciliteren. Ook zullen de onderzoeksresultaten worden verwerkt in de curricula van de deelnemende HRM opleidingen.* |

**Achtergrond**

In april 2016 heeft het Instituut Gak een drietal onderzoeksvragen aan het HRM Lectoren Netwerk voorgelegd. Één van deze vragen heeft betrekking op duurzame inzetbaarheid en luidt als volgt:

*Hoe houden mensen het langer werken vol? wat is daar voor nodig vanuit mensen zelf en vanuit organisaties en de maatschappij?*

De vraag sluit aan bij het onderzoek van het NiDi zoals in februari dit jaar gepubliceerd in het tijdschrift Demos (Henkens, Van Solinge, Damman & Dingemans, 2016). Dit onderzoek vond plaats onder 6800 werknemers van 60 jaar en ouder werkzaam bij de overheid, het onderwijs, zorg & welzijn en de bouw. Het onderzoek laat zien dat veel oudere werknemers zich overvallen voelen door de wijzigingen in de pensioenregelingen. Ook blijkt langer doorwerken voor een aanzienlijk deel van deze groep oudere werknemers niet mee te vallen, mede door negatieve ontwikkelingen in hun gezondheid en welbevinden. Zeven op de tien oudere werknemers in dit onderzoek heeft minstens één, door een arts vastgestelde, langdurige ziekte, aandoening of handicap. Een kwart heeft zelfs drie of meer aandoeningen. Ruim veertig procent van de oudere werknemers (van 60 jaar en ouder) wordt door gezondheidsklachten belemmerd in het werk; 35% in lichte mate en 9% in sterke mate. Hoewel het gemiddelde aantal klachten niet verschilt naar opleidingsniveau, geven lager opgeleide oudere werknemers veel vaker aan door gezondheidsklachten in het werk belemmerd te worden (55%), dan hoger opgeleide werknemers (38%). De meerderheid van de lager opgeleiden ervaart het werk als lichamelijk zwaar. De meerderheid van de middelbaar en hoger opgeleiden heeft last heeft van werkstress.

Vanuit het HRM Lectoren Netwerk willen met behulp van een kwalitatief onderzoek de huidige werksituatie van oudere werknemers in beeld brengen en de mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers vanuit de HRM afdeling te bevorderen. Daarbij richten wij ons primair richten op de groep van 55 jaar en ouder. Voor deze groep is het perspectief om eerder te stoppen met werken het meest ingrijpend veranderd. Tien jaar geleden (2006) lag de gemiddelde pensioenleeftijd in Nederland op 61 jaar. In 2015 is deze gemiddelde pensioenleeftijd opgelopen 64 jaar en 5 maanden (CBS nieuwsbericht 1 maart 2016). De verwachting is dat deze ontwikkeling voorlopig nog door zal gaan. Een optie is om ook de groep van 40-55 jaar in het onderzoek te betrekken en te kijken naar verschillen tussen deze twee groepen. Zijn oudere werknemers inderdaad meer overrompeld door de maatregelen van de overheid of heeft dit ook in de groep daaronder negatieve ervaringen opgeroepen.

**Opzet van het onderzoek**

Vanuit een aantal hogescholen willen wij, in aansluiting op bestaande contacten, in diverse organisaties (uiteenlopende sectoren: publiek en privaat) van verschillende omvang (kleiner dan 50 werknemers, 50 -250 werknemers en groter dan 250 werknemers) onderzoek doen naar het doorwerken van oudere werknemers. We verwachten 7 tot 15 organisaties in het kwalitatieve onderzoek te kunnen betrekken. In dit onderzoek willen wij zowel werkgevers (directie of hoger management), de HRM afdeling, leidinggevenden en de oudere medewerkers bevragen.

**Onderzoeksvragen**

1. Welke verschillen en overeenkomsten doen zich voor in het denken van verschillende partijen (management, HRM, leidinggevenden en medewerkers) in de organisatie over het langer doorwerken van oudere werknemers? Welke knelpunten doen zich daarbij voor?
2. Welke HRM maatregelen worden in de verschillende organisaties genomen om het doorwerken van oudere werknemers te faciliteren? En is er verschil tussen het ‘intended’ HRM beleid (van management en HRM) en het ‘perceived’ HRM beleid door medewerkers?
3. Aan welke (HRM) maatregelen hebben oudere werknemers zelf het meest behoefte (en verschilt dit tussen hoog- en laagopgeleide werknemers)?
4. In welke mate zijn de genomen HRM maatregelen effectief, dat wil zeggen dragen zij bij aan een gezonde werkcontext en aan het langer door kunnen werken van oudere werknemers, aan hun tevredenheid over en hun motivatie voor het werk en aan de resultaten van de organisatie?

**Uitwerking**

Het huidige onderzoek, zoals het NiDi onderzoek (Henkens, Van Solinge, Damman & Dingemans, 2016), heeft zich vooralsnog vooral op de oudere werknemer zelf gericht. Wij denken dat het belangrijk is om breder te kijken en de perspectieven van de verschillende partijen binnen een organisatie in beeld te brengen. Ook willen wij uitgebreider kijken naar de gewenste en genomen HRM maatregelen. Wij willen hierbij in ieder geval onderscheid maken tussen ontwikkelingsgerichte (development) HRM instrumenten en HRM instrumenten gericht op het behoud van medewerkers (maintenance). Uit het promotie onderzoek van Veth (in voorbereiding) in de zorgsector blijkt bijvoorbeeld dat beide maatregelen door de oudere werknemers positief worden gewaardeerd, maar dat deze werknemers vooral behoefte hebben aan HRM instrumenten die bijdragen aan hun ontwikkeling.

Tevens willen wij aandacht besteden aan de werkcontext. Deze is nogal bepalend of (oudere) werknemers in staat zijn om (op basis van duurzame inzetbaarheid) te functioneren. Uit het promotie onderzoek van Sanders (2016) blijkt bijvoorbeeld dat lager opgeleide oudere werknemers negatiever dan oudere hoger opgeleide werknemers scoren op ‘contextuele werkkenmerken zoals gevaarlijk werk, fysieke belasting en repetitief werk en dat deze kenmerken negatief gerelateerd zijn aan het arbeidsvermogen en de arbeidsvreugde van de werknemers.

Ook willen we kijken hoe (en door wie) daarover in de organisatie wordt gecommuniceerd. Wij willen specifiek aandacht besteden aan de rol van de leidinggevende in dit proces en de wijze waarop deze door het hoger management en HRM in dit proces aangestuurd en ondersteund wordt. Heeft de leidinggevende bijvoorbeeld voldoende ruimte om vorm te geven aan duurzame inzetbaarheid? Er wordt in de praktijk vaak voorbijgegaan aan de bijzondere positie van leidinggevenden op het middenniveau en de aansturing waarbinnen zij moeten functioneren: de 'targets' en 'formats', etc. waarmee de mogelijkheid tot maatwerk wordt afgesloten. Uit het promotieonderzoek van Zinsmeister (2012) kwam dit in onder andere in de zorg en de bouw naar voren.

Ten slotte willen kijken in hoeverre zicht gekregen kan worden op de effectiviteit van de ingezette HRM maatregelen, zowel voor de organisatie als voor de betrokken werknemer.

**Literatuur:**

CBS (2016). *Pensioenleeftijd voor negende jaar omhoog.* Den Haag: CBS nieuwsbericht 1 maart 2016.

Henkens, K., Van Solinge, H., Damman, M. & Dingemans, E. (2016). Langer doorwerken valt nog niet mee. *Demos* (32), februari 2016, p. 1-4.

Sanders, J.M.A.F. (2016), *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).

Veth, K. *Healthy ageing at work* (in voorbereiding). Groningen: Hanze Hogeschool

Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

# **HRM Congres logo2.jpg**

# Hoofdstuk 3: Duurzame Inzetbaarheid: Vroeg beginnen

**Thema 1: Duurzame inzetbaarheid**

**Titel: HRM en Duurzame Inzetbaarheid: je kunt niet vroeg genoeg beginnen**

**Door: Dr. Petra Biemans (Inholland), Dr. Ellen Sjoer (De Haagse Hogeschool), Dr. Carin Potting (De Haagse Hogeschool)**

|  |
| --- |
| ***Samenvatting***  *Met duurzame inzetbaarheid kun je niet vroeg genoeg beginnen. Er is al enige jaren sprake van ‘skills upgrading’ en verdringing op de arbeidsmarkt. Hoger opgeleiden verdringen middelbaar opgeleiden, waardoor groepen jongeren gedwongen worden langdurig aan de kant van de arbeidsmarkt te blijven acteren. Het belang van een goede start op de arbeidsmarkt is essentieel voor een goed vervolg: ‘opwaartse mobiliteit’ onder werkenden moet vooral plaats vinden voor het dertigste levensjaar.*  *Met dit onderzoek beogen we een instrumentarium te ontwikkelen dat afgestudeerden op Mbo-4 en Hbo niveau ‘toekomstbestendig’ maakt. Zodat men in een passende functie terecht komt en blijft.*  *Essentieel voor duurzaam succes is dat het instrumentarium ingepast wordt in (HR) beleid binnen organisaties. Tenslotte beogen we de onderzoeksresultaten te verwerken in curricula van de deelnemende opleidingen.* |

***Centrale vraag van het onderzoek luidt:***

*Welke (individuele en omgevings) factoren bevorderen een ‘toekomstbestendige’ houding bij starters op de arbeidsmarkt op Mbo-4 en Hbo niveau, zodat afgestudeerden in een bij hun opleidingsniveau en competenties passende functie terecht komen én blijven? En hoe kunnen organisaties dit in hun (HR) beleid zodanig laten beklijven dat duurzame inzetbaarheid wordt geborgd.*

*Hieronder wordt de achtergrond van de vraag nader toegelicht:*

Het onderzoek dat wij beogen, heeft als doel  een beproefd instrumentarium te ontwerpen dat afgestudeerden op Mbo-4 en Hbo niveau meer ‘toekomstbestendig’ maakt, teneinde duurzame inzetbaarheid te realiseren. Onderdeel hiervan is het beklijven van het instrumentarium in het HR beleid van de organisatie. De afgestudeerden in het onderzoek worden ondersteund om in de eerste vijf jaar na het afstuderen (betaald) werk te vinden én te behouden op een niveau dat recht doet aan hun talenten (competenties).  De opleidingen die we in het onderzoek betrekken, kiezen we in overleg met de betrokken partijen.

*Schets van de aanleiding voor het onderzoek*

De laatste decennia zijn de eisen die gesteld worden aan werknemers toegenomen. Er is bij vrijwel alle beroepsklassen sprake van ‘skills upgrading’ (ROA, 2015, pag. 88). Er is sprake van verdringing van middelbaar opgeleiden door hoger opgeleiden en hoger onderwijs lijkt niet meer vanzelfsprekend de verheffingsmotor te zijn die het ooit was (WRR 2013, p 260). Afgestudeerde studenten op MBO-4 en HBO niveau komen steeds vaker op functies terecht die onder hun niveau zijn en die geen recht doen aan het opleidingsniveau en/of de opleiding die ze hebben gevolgd (SEO, 2015). Middelbaar opgeleide studenten worden verdrongen door hoogopgeleiden en komen steeds vaker in lager betaalde banen aan de onderkant terecht (CPB, Verder blijkt dat oudere afgestudeerden, allochtone afgestudeerden en afgestudeerden met een langere leerroute (SEO, 2015) meer moeite hebben met het vinden van een baan. Tenslotte heeft het ontbreken van werkervaring eveneens een sterk negatief effect op het vinden van een baan.

De werkprojecten die zijn opgestart, zijn veelal gericht op lager opgeleiden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt of jongeren met een beperking (zie bijv. de projecten van Stichting Instituut gak, Gemeenten Den Haag, Amsterdam, Utrecht en Rotterdam en projecten als [www.Academievandestad.nl](http://www.Academievandestad.nl)). Het succes is wisselend.

Voor middelbaar en hoger opgeleiden hebben we alleen initiatieven kunnen vinden die gericht zijn op specifieke doelgroepen (jongeren met een allochtone achtergrond of jongeren met een beperking, zoals een handicap of autisme).

Bovendien zijn veel functies tijdelijk of op uitzendbasis en vaak gering in omvang. De werkloosheidscijfers geven volgens arbeidseconomen, Salverda (2015) een behoorlijk geflatteerd beeld. Veel jongeren werken in kleine banen. Hij noemde Nederland ‘kampioen kruimelbanen’. Mirjam Sterk, de scheidende ambassadeur ‘Aanpak jeugdwerkloosheid’ typeerde de generatie die in de jaren 1985 – 2000 is geboren wel als een verliezende generatie: “ze komen met studieschulden op de arbeidsmarkt, ze hebben flexibele banen en daarom wordt er veelal niet geïnvesteerd in hun scholing, ze krijgen geen hypotheken en hebben onzekere pensioenen” (Kőnig, 2015). Werk alleen is geen garantie meer om uit de armoede te komen en te blijven (Wildeboer-Schut, 2016).

Kortom: middelbaar en hoge opgeleide jongeren worden geacht zelf hun slag op de arbeidsmarkt te slaan. Iets dat lang niet iedereen gegeven is. Welke factoren een rol spelen bij succes is niet empirisch onderzocht, zodat hogescholen hun studenten hier niet op kunnen voorbereiden en werkgevers hier niet met hun HR-beleid gericht op kunnen inspelen.

Als deze ontwikkelingen zich doorzetten, dan realiseren we een generatie die enerzijds geacht wordt te werken tot op hoge leeftijd, maar aan de andere kant geen stabiliteit kent op de arbeidsmarkt en er niet voor is opgeleid om daar flexibel mee om te gaan, waardoor men het risico loopt met enige regelmaat een beroep te moeten doen op een uitkering, hetgeen het armoede risico behoorlijk zal versterken.

Studies wijzen uit dat de ‘opwaartse mobiliteit’ onder werkenden vooral plaats (moet) vinden voor het dertigste levensjaar. Bovendien is bekend dat een verandering van arbeidsmarktpositie de kans op scholing aanmerkelijk vergroot.

*Deelvragen:*

1. Welke individuele en omgevingsfactoren spelen een rol bij het verwerven en uitbouwen van een arbeidsmarktpositie voor Mbo-4 en Hbo studenten?
2. Op welke wijze kunnen onderwijsinstellingen, werkgevers en afstudeerders in een Community of Practice (COP) er voor zorgen dat (studenten en) afgestudeerden hun talenten duurzaam ontwikkelen?
3. En hoe kunnen de uitkomsten duurzaam beklijven (1) in het (HR) beleid binnen organisaties en (2) binnen het onderwijs?

*Onderzoeksopzet*

Wij stellen voor vanuit het HRM lectoren netwerk onderzoek te doen. Dit onderzoek zal kwalitatieve, actiegerichte en ontwerpgerichte aspecten bevatten.

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij een aantal nader te bepalen opleidingen op Mbo-4 en Hbo-niveau, verspreid over het land. We brengen hierbij de arbeidsmarktpositie van alumni kort na het afstuderen (na een half jaar) en na vijf jaar in kaart. Dat doen we met een aantal hogescholen (3-5) uit het landelijk HRM lectoren netwerk verspreid over het land en Mbo- scholen uit het netwerk van de hogescholen.

*Werkwijze in fasen:*

1. Door middel van literatuuronderzoek en interviews brengen we de factoren in kaart die *toetreding tot de arbeidsmarkt* bevorderen. Daarbij bevragen we pas afgestudeerden en ook hun omgeving (werkgevers). Ook worden interviews gehouden met jongeren die ca. 5 jaar werkzaam zijn (evenals hun omgeving c.q. werkgever). Hierbij brengen we de succesfactoren in kaart die er toe bijdragen dat alumni er in geslaagd zijn binnen drie tot vijf jaar een volgende stap te maken. Docenten en studenten van de diverse opleidingen, waaraan de lectoren verbonden zijn, kunnen bijdragen aan het verzamelen van data door middel van (semi)gestandaardiseerde interviews.

2. Op basis van de literatuur en interviews wordt een ontwerp gemaakt voor een concept instrumentarium, waarin begeleiding en coaching belangrijk zijn om duurzame inzetbaarheid vroegtijdig te realiseren. Dit doen we in ‘leercommunities’ (Community of Practice), die interdisciplinair zijn samengesteld. We ontwerpen en testen iteratief, op basis van een eerste prototype. Hierbij zijn zowel de opleidingen, werkgevers (HR afdeling en lijn) als de afgestudeerden betrokken. Daarbij maken we gebruik van de eigen netwerken van de hogescholen.

Deze ‘leercommunities’ zijn gericht op het ontwikkelen van de competenties én het  testen en doorontwikkelen van het ontworpen instrumentarium.  Samen gaan de partijen op zoek naar mogelijkheden om de beschikbare talenten optimaal in te zetten. Niet alleen wordt beoogd om alle alumni een baan op het juiste niveau die aansluit bij hun competenties te laten verkrijgen, maar om dat te doen met middelen die nog niet eerder zijn bedacht. Op deze manier wordt een instrument ontwikkeld samen met alle betrokken partijen dat kan inspelen op de nieuwste ontwikkelingen en verbonden is met de hogescholen zodat een feedbackloop naar het onderwijs kan worden georganiseerd. Doel is uiteraard om afgestudeerden ‘toekomstbestendig’ op de arbeidsmarkt te laten opereren.

3. Tenslotte werken we aan duurzame borging van het instrumentarium in de organisaties en in het onderwijs, zodat toekomstige instroom in die organisaties en bij de opleidingen hier van kan profiteren. Het doel is het instrumentarium onderdeel te maken van het HR beleid. Er wordt een workshop voor HR-professionals ontwikkeld. Voor hogescholen en betrokken opleidingen wordt met de docententeams een interactieve workshop en een webinar voor 4e jaars studenten ontwikkeld.

*Literatuur*

CBS, webpagina <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/09/onder-hoogopgeleiden-vinden-autochtonen-sneller-werk-dan-allochtonen> bezocht op 24 juni 2016.

CPB (2015), Middensegment onder druk; nieuwe kansen door Technologie. Baanpolarisatie in Nederland. Projectbrief 2015/13.

Kőnig E, (2015) Jongeren van nu zijn de verliezende generatie, sectie economie, *NRC Handelsblad*, 31 maart)

Korver A & C.Potting (2014), Onbegrensd werken, HRM in de eenentwintigste eeuw, Bussum; Coutinho.

ROA, De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2020, Maastricht University, juni 2015.

Salverda, W., (2015) Jeugdwerkloosheid is veel hoger dan zij lijkt, *NRC Handelsblad*, 28 maart, geraadpleegd via <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/03/28/de-jeugdwerkloosheid-is-veel-hoger-dan-zij-lijkt-1479286>

SEO (2015), *Studie & Werk 2015*, SEO rapportnummer 2015-20

Vlasbom, J, P. van Eckelt, M de Voogd-Hameling (2015), *Aanbod van Arbeid 2014*, Den Haag; Sociaal Cultureel Planbureau.

Wildeboer-Schut, J.M. & S.Hoff (2016) *Een lang tekort, langdurige armoede in Nederland*, Den Haag; Sociaal Cultureel Planbureau.

WRR (2013) Naar een lerende economie, Investeren in het verdienvermogen van Nederland, Den Haag, rapport no 90.

****

# Hoofdstuk 4: Duurzame Plaatsing in een inclusieve organisatie

**Thema 2: HRM en re-integratie**

**Titel: Duurzame plaatsing in een inclusieve organisatie**

**Door: Dr. Leni Beukema (Hanzehogeschool Groningen), Dr. Annet de lange (Hogeschool Arnhem Nijmegen)**

|  |
| --- |
| ***Samenvatting***  *Veel bedrijven buigen zich over de vraag hoe zij mensen met een arbeidsbeperking het beste kunnen plaatsen. In dit praktijkonderzoek gaan we verder waar de bedrijven stoppen: we vergelijken de activiteiten tussen de bedrijven, onderzoeken samen met HRM-ers wat werkt en wat niet en welke HRM- innovaties passend zijn om tot duurzame plaatsing te komen. Dat blijkt tot nu toe niet altijd mee te vallen, duurzame plaatsing wordt nu gedefinieerd als ‘langer dan vijf maanden’. Dat moet langer kunnen; een majeure opgave voor bedrijven, werkzoekenden met een arbeidsbeperking en –waar nodig- de zorgverleners daaromheen.*  *Met dit onderzoek beogen we een studieboek voor de HRM-opleidingen en HRM-ers te maken, waarin:*  *- bruikbaar instrumentarium wordt opgenomen om mensen met een beperking te kunnen plaatsen*  *- vragen en (onderzoeks)methoden geboden worden om in de specifieke bedrijfscontext tot een succesvolle implementatie te komen.* |

***Centrale vraag van het onderzoek luidt:***

*Wat zijn succesvolle grondpatronen in het handelen van leden van arbeidsorganisaties die een rol spelen bij het daadwerkelijk realiseren van langdurige plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking en daarmee van inclusieve bedrijven en instellingen? Wat zijn handvaten voor HRM-ers en voor HR-beleid om succesfactoren in die grondpatronen te versterken en belemmeringen te verkleinen?*

*Hieronder wordt de achtergrond van de vraag nader toegelicht:*

Het onderzoek richt zich op een nieuwe HRM-praktijk, nl. het helpen plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking in reguliere arbeidsorganisaties. In dit onderzoek willen we actie- of handelingsonderzoek inzetten, waarbij onderzoekers en HRM-ers uit bedrijven samen onderzoeken wat succes- en faalfactoren voor duurzame plaatsing zijn (Brydon-Miller, Greenwood & Maguire, 2003; Kemmis & McTaggart, 2005). Daarmee overstijgt het onderzoek op een aantal manieren projecten die nu lopen. In de eerste plaats stoppen we niet bij het geven van aanbevelingen, maar blijven we de implementatie volgen en evalueren (Durlak & DuPre, 2008; Almekinders, Beukema & Tromp, 2009), Nielsen & Randall, 2013). In de tweede plaats maken we een vergelijking tussen verschillende praktijken zoals die momenteel ontwikkeld worden (waaronder ook het door SIG gesubsidieerde project ‘participatiehulp’). Tot slot worden betrokken HRM-ers benaderd als mede-onderzoekers, waardoor zij hun kennis van de organisatie in kunnen zetten en hun eigen onderzoeksvaardigheden kunnen vergroten.

*Schets van de aanleiding voor het onderzoek*

Met de invoering van de Participatiewet en de banenafspraak, die sociale partners in 2013 hebben gemaakt, is de focus sterk gericht op het integreren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in reguliere bedrijven (zie Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016). Er wordt in veel bedrijven hard gewerkt aan het realiseren van een inclusieve arbeidsorganisatie, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar het plaatsen van mensen en het zoeken naar een match tussen de binnenkomer en de arbeidsplaats (Vornholt, Uitdewilligen, & Nijhuis, 2013). De duurzaamheid van de plaatsingen en de implicaties ervan voor de organisatie als geheel is tot nu toe nog minder onderwerp van aandacht: Een belangrijke taak voor HRM (Gaskin, 2015; Kwan & Schultz, 2016).

Projecten die zich op deze problematiek richten zijn vaak regionaal of sectoraal ingekleurd en gericht op het ontwikkelen van tools ter ondersteuning van de praktijk. In dit praktijkonderzoek gaan we een stap verder en verbinden we deze concrete activiteiten met het systematisch verzamelen van kennis in wat genoemd wordt een onderzoeksleerproces: vanuit de lectoraten systematiseren we de ervaringen van de bedrijven en destilleren daaruit wat succes- en faalfactoren zijn. Deze kennis gebruiken we in gesprekken met de HR-professionals over mogelijke volgende stappen in hun organisatie (al dan niet in samenwerking met andere organisaties). Ook de implementatie van die stappen wordt gevolgd en geëvalueerd (Durlak & DuPre, 2008; Kristensen, 2005; Nielsen & Randall, 2013). Tot slot worden de ervaringen uit de verschillende casussen gebundeld en vergeleken, waardoor succesfactoren goed belicht kunnen worden. Omdat we dit project uitvoeren vanuit meerdere HRM-lectoraten in het land, kan een vergelijking op landelijk niveau gemaakt worden.

*Deelvragen:*

1. Welke instrumenten ontwikkelen (HRM-ers binnen en tussen) bedrijven voor de plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking?
2. Wat zijn succes- en faalfactoren voor implementatie van deze instrumenten die leiden tot duurzame plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking?
3. Hoe kunnen succesfactoren duurzaam geborgd worden, zodat een inclusieve arbeidsorganisatie kan ontstaan? Welke rol kan HRM bij deze borging spelen?

*Onderzoeksopzet*

Wij stellen voor vanuit het HRM lectoren netwerk onderzoek te doen. Dit onderzoek zal kwalitatief en actie- of handelingsgericht zijn (Kemmis & McTaggart, 2005). De regulatieve cyclus (probleem – diagnose- ontwerp- implementatie- evaluatie; Van Strien, 1997) zal in het onderzoek worden gevolgd.

Dat doen we met een aantal hogescholen (3-5) uit het landelijk HRM lectoren netwerk verspreid over het land.

*Werkwijze in fasen:*

1. In een oriënterende fase brengen we bestaande projecten en het daarin ontwikkelde instrumentarium in kaart (deels uit projecten die Sig subsidieert) via desk research. Een aantal van deze projecten zullen we nader onder de loep nemen middels interviews met programmaleiders en betrokken HRM-ers. In deze interviews zal de implementatie van het instrumentarium in de betrokken bedrijven en instellingen bijzondere aandacht krijgen. Docenten en studenten van de diverse opleidingen, waaraan de lectoren verbonden zijn, kunnen bijdragen aan het verzamelen van data door middel van (semi)gestandaardiseerde interviews.

2. Landelijke vergelijking

Op basis van de eerste fase zal een vergelijking tussen de verschillende casussen worden gemaakt, waarin succes- en faalfactoren bij duurzame plaatsing in beeld worden gebracht. In een ‘onderzoeksleerteam’ bestaande uit onderzoekers en HRM-ers uit verschillende bedrijven en instellingen wordt onderzocht hoe succesfactoren bij implementatie kunnen worden versterkt (ontwerpfase). Dit wordt in de betreffende organisaties daadwerkelijk al onderzoekend geïmplementeerd. Het onderzoek richt zich dan niet alleen op wat mensen zeggen, maar ook hoe ze in de veranderende praktijk handelen. Vervolgens worden de resultaten van de verandering geëvalueerd (aantal en duurzaamheid van plaatsingen, evenals het proces dat daarbij heeft geholpen; Nielsen & Randall, 2013; Durlak, 2015).

3. Neerslag in studiemateriaal voor HR-opleidingen

De resultaten van het praktijkonderzoek worden verwerkt in lesmateriaal voor de opleidingen HRM in het land. Dit betreft een studieboek met bijbehorende opdrachten, filmpjes en ander visueel materiaal, dat zowel door HRM-ers als HRM-opleidingen gebruikt kan worden.

*Literatuur*

Almekinders, C., Beukema, L. & Tromp, C. (2009), *Research in Action.* Wageningen Academic Press.

Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). Why action research? *Action research*, *1*(1),

9-28.

Durlak, J. A., & DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of

implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American*

*journal of community psychology*, *41*(3-4), 327-350.

Durlak, J. (2015). Studying program implementation is not easy but it is essential. *Prevention Science,*

*16*, 1123-1127.

Gaskin, C. J. (2015). On the Potential for Psychological Researchers and Psychologists to Promote the

Social Inclusion of People with Disability: A Review. *Australian Psychologist*, *50*(6), 445-454.

Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005). *Participatory Action Research: Communicative Action and the*

*Public Sphere*. Sage Publications Ltd.

Kristensen, T. S. (2005). Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and*

*environmental medicine*, *62*(3), 205-210.

Kwan, H. C., & Schultz, I. Z. (2016). Work accommodations: A social perspective. In *Handbook of*

*Return to Work* (pp. 271-288). Springer US.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016). *Wet banenafspraak en quotum*

*arbeidsbeperkten: Kennisdocument*.

Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating

organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(5), 601-617.

(https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument)

Van Strien, P. J. (1997). Towards a methodology of psychological practice the regulative cycle. *Theory*

*& Psychology*, *7*(5), 683-700.

Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. N. (2013). Factors affecting the acceptance of people

with disabilities at work: A literature review. *Journal of occupational rehabilitation*, *23*(4), 463-475.

# **HRM Congres logo2.jpg**

# Hoofdstuk 5: Meer werk door sterker sociaal ondernemerschap

**Thema 3: Innovatieve praktijken: Sociaal Ondernemerschap**

**Titel: Meer werk door sterker sociaal ondernemerschap**

**Door: Dr.mr. Petra Oden (Hanzehogeschool Groningen) en Dr. Petra Biemans (Inholland)**

|  |
| --- |
| ***Samenvatting***  *Sociale ondernemingen dragen bij aan de groei van de werkgelegenheid, vooral door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor het succes van sociale ondernemingen is samenwerking met andere sociale ondernemingen van belang alsmede de ondersteuning vanuit gemeenten en andere partners uit de regio. Dit project helpt de sociaal ondernemers hun positie te versterken door leernetwerken op te zetten die concrete handvatten bieden voor het opzetten van samenwerkingsverbanden van sociaal ondernemers en met gemeenten en andere cruciale partners in de regio. Het project levert tevens kennis op over het behoud en de creatie van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de wisselwerking tussen (sociale) ondernemingen en de lokale overheid.* |

*Doelstelling van het project*

Het onderzoek dat wij beogen, heeft als doel het ondersteunen van sociale ondernemingen bij het ontwikkelen van activiteiten en projecten, opdat bestaande arbeidsplaatsen worden behouden en nieuwe worden gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De ondersteuning vindt plaats in leernetwerken waarin sociale ondernemers en lectoraats-onderzoekers gezamenlijk handvatten ontwikkelen die bijdragen aan de versterking van de sociale onderneming en aan het opzetten van een sterker lokaal netwerk.

*Aanleiding voor het onderzoek*

Steeds vaker starten ondernemers een bedrijf waarbij ze niet alleen gericht zijn op winst, maar tegelijk willen bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen. De SER definieert deze sociale ondernemingen als zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en *primair en expliciet* een *maatschappelijk doel* nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen. Zij zijn niet volledig afhankelijk van subsidies, schenkingen of donaties. Uit de Social Enterprise Monitor 2016 blijkt dat slechts 11% van de omzet van sociale ondernemingen afkomstig is van financiering door de overheid. Bijna de helft van hun omzet komt uit business-to-business klanten en een derde komt vanuit consumenten. In 2015 maakte 38% van de sociale ondernemingen winst en draaide 20% break even. Sociale ondernemingen die verlies maakten waren vaak niet ouder dan twee jaar. 83% van de sociale ondernemingen had in 2016 externe financiering aangetrokken (onder andere via impactinvesteringsfondsen en crowdfunding).

De meeste sociale ondernemingen richten zich op het bijdragen aan de arbeidsparticipatie van doelgroepen. Waar de algemene werkgelegenheid in Nederland na jarenlange afname sinds medio 2014 weer mondjesmaat toeneemt, neemt de werkgelegenheid bij sociale ondernemingen vanaf 2012 toe met gemiddeld meer dan 25 procent per jaar. Veelal betreft het werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat gaat niet zomaar, want sociale ondernemingen komen allerlei obstakels tegen bij het creëren en behouden van werk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Vooral bij het oplossen van vraagstukken rond arbeidsparticipatie hebben de lokale overheid en sociale ondernemingen elkaar hard nodig. Toch is de samenwerking met de lokale overheid het meest genoemde obstakel in de Social Enterprise Monitor 2016. In de Monitor van 2015 werd genoemd dat de regelgeving niet altijd goed aansluit op de behoeften van sociale ondernemers. Daarnaast is de overheid nog niet ingesteld op het omgaan met het hybride business model van sociale ondernemingen. Tegelijkertijd is de lokale overheid een cruciale partner voor veel sociale ondernemingen. In de eerste plaats vanwege de inzet van doelgroepen en in de tweede plaats vanwege de facilitering van sociale ondernemingen.

Wat betreft de inzet van doelgroepen blijkt uit onderzoek van Oden c.s. dat een goede verbinding met gemeenten cruciaal is bij de plaatsing van doelgroepen. Dit geldt des te sterker, nu gemeenten de verantwoordelijkheid hebben gekregen voor de uitvoering van de Participatiewet (zie ook Dikkenberg en Mallee). In de arbeidsmarktregio’s hebben de centrumgemeenten de lead en voeren zij de Participatiewet uit in samenwerking met andere partijen in regionale werkbedrijven. Ondernemers die werkplekken hebben gecreëerd voor doelgroepen ervaren dat de plaatsing moeizaam verloopt. Dit blijkt ook uit een vooronderzoek dat is uitgevoerd door het lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt bij de Hanzehogeschool Groningen, ten behoeve van het RAAK-MKB project MKB@Work, dat op 1 september aanstaande start en dat wordt gefinancierd door het Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA (onderdeel van NWO). Uit interviews met 20 MKB’ers, die allen als doelstelling hebben om doelgroepen in hun bedrijf te plaatsen blijkt dat deze plaatsingen soms maanden aan voorbereiding kosten, ook al is het werk direct beschikbaar. Als de doelgroepen na zeven tot twaalf maanden eindelijk op hun werkplek komen blijkt vaak dat er geen goede afspraken zijn gemaakt over de begeleiding. Ondernemers geven aan afstemming te willen hebben met gemeenten over de matching, dat wil zeggen het tijdig kunnen beschikken over geschikte werknemers. Daarnaast lopen ondernemers ertegenaan dat door de decentralisatie de aanpak tussen gemeenten verschilt, waardoor ze elke keer moeten onderzoeken hoe ze de gemeente moeten benaderen voor de inzet van doelgroepen. Ondernemers willen zelf de regie hebben over de selectie van kandidaten. Ze willen grip krijgen op deze selectie. Daarnaast geven ze aan dat ze het ook belangrijk vinden dat er doorstroming plaatsvindt van werknemers die bij hen hebben gewerkt naar andere ondernemingen, zodat de werknemers een ruimere werkervaring opdoen, hetgeen ten goede komt aan hun arbeidsmarktpositie.

Aan de andere kant willen gemeenten graag samenwerken met ondernemers en zijn ze zoekende op welke manier ze sociale ondernemingen kunnen faciliteren, of ze dit via inkoop kunnen doen of anderszins (Social Enterprise Monitor). De SER adviseert om de positie van sociale ondernemingen te versterken door zowel de samenwerking tussen sociale ondernemingen te stimuleren als door het creëren van ruimte via overheidsinkoop. De mogelijkheden om via aanbestedingen sociale ondernemingen te faciliteren zijn door de nieuwe Europese Aanbestedingsrichtlijnen verruimd. In de considerans van de Europese Aanbestedingsrichtlijnen wordt benadrukt dat aanbestedende diensten en speciale-sectorbedrijven door middel van (overheids- en speciale-sector)opdrachten kunnen bijdragen aan slimme, duurzame en inclusieve groei, zoals nagestreefd in de Europa 2020-strategie. De Europese Aanbestedingsrichtlijnen zijn per 1 juli 2016 geïmplementeerd in de Nederlandse Aanbestedingswet. Die wet biedt de mogelijkheid om een voorbehoud te maken voor ondernemingen waarvan het hoofddoel is de maatschappelijke en professionele integratie of herintegratie van gehandicapten en kansarmen en waarbinnen 30% of meer arbeidsbeperkten of ‘kansarmen’ zoals werklozen, leden van achtergestelde minderheden of andere maatschappelijk gemarginaliseerde groepen werkzaam zijn.

De overheid is echter nog geen vanzelfsprekende klant voor sociale ondernemers (Social Enterprise Monitor 2016). Het blijkt dat de kennis over sociale ondernemingen bij veel gemeenten nog ontbreekt en dat ze huiverig zijn om samen te werken met een ondernemende partij in het publieke domein. Dit, terwijl de consument steeds vaker kiezen voor producten met een maatschappelijke meerwaarde. Bovendien blijkt uit de literatuur dat samenwerking met maatschappelijke instellingen, organisaties, bedrijven en burgers voor de overheid noodzakelijk is door de toegenomen complexiteit van vraagstukken en de noodzaak tot bezuinigingen (Boogers 2014). Steeds meer overheidstaken, onder andere op het terrein van de arbeidsmarkt worden door private partijen overgenomen in apolitiek, regionaal verband (vgl. Boogers 2015). De samenwerking met sociale ondernemers vraagt een andere rol van de overheid. Het vraagt dat de overheid oog moet hebben voor de belangen van sociale ondernemers en zaken niet dicht moet regelen (vergelijk Putters). De samenwerking vindt steeds vaker plaats in netwerken waarbij er rekening moet worden gehouden dat ieder zijn eigen regels hanteert (vgl. Van der Voort en Binnema c.s.). Grabosky beklemtoont dat het waardevol is meer onderzoek te doen naar de vorming van samenwerkingsverbanden door de overheid en de rol van ondernemers daarin.

Verschillende sociale ondernemingen vragen om versterking van hun werkrelatie met de overheid. Op bijvoorbeeld financieel, juridisch en communicatief vlak doen zich nieuwe politieke, bestuurlijke en administratieve vragen voor waar zowel sociale ondernemers als ambtenaren mee worden geconfronteerd. Welke juridische vorm past het beste bij een sociale onderneming? Is de huidige wet- en regelgeving passend? Leidt de regelgeving vanuit de Participatiewet wel tot passende functievervullingen? Overheid en sociale ondernemingen ‘verstaan’ elkaar vaak niet: de taal van de praktijk sluit moeizaam aan op de taal van het beleid.

Vanuit de lectoraten willen we initiatieven van sociale ondernemingen ondersteunen om van en met elkaar te leren hoe je in verschillende situaties op een constructieve manier werkgelegenheid kunt creëren en behouden. De relatie met de lokale overheid is daarbij een belangrijk aandachtspunt.

Centrale vraagstelling van het onderzoek:

*Welke factoren dragen bij aan de versterking van de positie van sociale ondernemingen, waardoor arbeidsplaatsen in deze organisaties behouden blijven en nieuwe gecreëerd kunnen worden?*

*Deelvragen:*

1. Welke factoren dragen bij aan de versterking van de positie van sociale ondernemingen?
2. Welke factoren dragen bij aan de groei van werkgelegenheid in sociale ondernemingen?
3. Op welke wijze kunnen lokale partners, waaronder gemeenten, bijdragen aan de versterking van de positie van sociale ondernemingen?

*Onderzoeksopzet*

Het project kan worden gekenmerkt als een ontwerpgericht onderzoek. In het project is zowel aandacht voor bestaande kennis die wordt gebruikt om het praktijkprobleem te definiëren en daarvoor een generieke oplossing te ontwikkelen (kennisstroom), als voor kennis die verkregen wordt vanuit de praktijk die eveneens bijdraagt aan de oplossing van het praktijkprobleem (praktijkstroom) (Andriessen). Het streven is in totaal acht tot tien samenwerkingsverbanden van sociaal ondernemende initiatieven te ondersteunen. Samen met hen en met studenten organiseren lectoraats-onderzoekers leernetwerken waarin kennis en ervaring wordt gedeeld gericht op de versterking van de positie van sociale ondernemingen en de groei van de werkgelegenheid in deze organisaties.

*Afbakening*

In het project werken we samen met bestaande samenwerkingsverbanden van sociale ondernemingen. Veel sociale ondernemingen zijn sterk lokaal geworteld in wijken, steden of regio’s. Hun missie kan bijvoorbeeld liggen bij het verbeteren van lokale sociale cohesie (social connectors) of bij het bieden van werk aan mensen uit de buurt met een afstand tot de arbeidsmarkt (social nurturers). Vaak is er een vorm van uitwisseling of samenwerking met andere sociale ondernemingen in dezelfde wijk, stad of regio. We willen deze lokale verbanden ondersteunen en versterken. Werken met ondernemingen die in eenzelfde arbeidsmarktregio werken betekent bovendien dat ze met hetzelfde Werkbedrijf te maken hebben. Dit heeft een grote meerwaarde als we willen werken aan het uitwisselen van ervaringen met de lokale overheid en aan het vinden van manieren om de samenwerking met de lokale overheid te versterken.

We willen starten met het ondersteunen van een beperkt aantal netwerken (twee of drie), waarna we de ervaringen die zijn opgedaan met deze netwerken breder willen inzetten voor een groter aantal netwerken in andere wijken, steden of regio’s. Een onderdeel van de werkwijze bestaat uit het verbreden van het netwerk met ‘reguliere’ ondernemingen en organisaties, zodat zij van elkaar kunnen leren. Doel is dan wederom dat bestaande arbeidsplaatsen worden behouden en nieuwe worden gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

*Werkwijze in fasen:*

In het project worden drie onderzoeksfasen doorlopen:

1. Er vindt een literatuuronderzoek plaats en er worden semigestructureerde interviews gehouden met sleutelfiguren op het terrein van sociaal ondernemerschap uit het werkveld van de lectoren, gericht op de formulering van succesfactoren die bepalend zijn voor de versterking van de positie van sociale ondernemingen. Ook worden op basis van dit deelonderzoek in fase 1 sociale ondernemingen geselecteerd voor de leernetwerken die in fase 2 plaatsvinden. Tevens worden in fase 1 cruciale partners geselecteerd voor samenwerking in de regio, waaronder in ieder geval gemeenten.

2. De succesfactoren die verkregen worden in fase 1 dienen als input voor leernetwerken die door de lectoraten worden georganiseerd met sociale ondernemingen. De definitieve selectie van deze ondernemingen zal in fase 1 plaatsvinden. Twee leernetwerken starten met een verkennende startbijeenkomst, waarin met de deelnemers wordt afgestemd hoe het leernetwerk zal worden ingericht. Ook wordt dan een eerste inhoudelijke discussie gevoerd. In het vervolgtraject komt het leernetwerk nog twee of drie keer bij elkaar, waarbij bij een van de bijeenkomsten ook partners uit de regio, waaronder gemeenten, worden uitgenodigd. Tussendoor doen deelnemers ‘huiswerk’, zoals het maken van een eigen situatieschets met verbetermogelijkheden. Ze werken daarbij samen met andere deelnemers, zij reageren op elkaars schetsen en scherpen ze zodoende samen aan. Al lerend van en met elkaar ontstaat op basis van reflectie op ervaringen nieuwe kennis. In deze community of practices (Wenger) wordt via communicatieve validering de verkregen kennis voortdurend getoetst in dialoog met alle betrokkenen.

3. Op basis van het literatuuronderzoek en de input vanuit de leernetwerken wordt een instrumentarium ontwikkeld ten behoeve van de versterking van sociale ondernemingen en ten behoeve van de ontwikkeling van een ondersteunend netwerk van sociale ondernemingen en relevante partners in de regio, waaronder gemeenten. Deze kennis kunnen de deelnemers direct inzetten in hun eigen onderneming en wordt door de onderzoekers verzameld en toegankelijk gemaakt voor niet-deelnemers. Hiertoe willen we een website ontwikkelen, waar de kennis beschikbaar wordt gesteld voor Gemeentes, organisaties, HRM-medewerkers en studenten.

Het project vindt plaats met de inzet van studenten. Studenten voeren opdrachten uit ten behoeve van de leernetwerken en doen een afstudeeronderzoek naar deelonderwerpen over sociaal ondernemerschap. Sociaal ondernemers geven gastcolleges waardoor de uitwisseling van kennis en ervaringen kan plaatsvinden.

*Literatuur*

Andriessen, D. (2011), ‘Kennisstroom en praktijkstroom’, *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. Wetenschap met effect,* J. van Aken en D. Andriessen (red.), Boom Lemma, Den Haag, p. 79 - 93.

Binnema H., en Geuijen, K., ‘Verbindend vakmanschap: de kunst van het loslaten’, Bestuurswetenschappen 2015 (69) 2, p. 85 – 97.

Boogers, M., ‘Strategie, structuur en samenleving: drie dimensies van regionale uitvoeringskracht’, *Bestuurswetenschappen* 2014 (68) 2, p. 13-31.

Boogers, M., ‘Trends in 2015, Steunkous is de nieuwe stoeptegel’, *Binnenlands Bestuur* 2015/1, p.9.

Dikkenberg, R. van den (2015), *Participatiewet en quotum*, SC Dossier, Sdu Uitgevers, Den Haag.

Grabosky, P. (2013), Beyond Responsive Regulation: The expanding role of non-state actors in the regulatory process, *Regulation & Governance*, 7(1), p. 114 - 123.

Mallee, L. (2015), *Gevolgen Wet Banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten voor burgers (in opdracht van Ieder(in) en Landelijke Cliëntenraad),* *Regioplan*.

Oden, P.A.T. en Beukeveld, M.T.G. (red.) (2014), *Social Return in aanbestedingen: it takes*

*two to tango! Onderzoeksverslag Sociaal in het bestek*, Kenniscentrum Arbeid

*H*anzehogeschool Groningen.

Oden, P.A.T., Beukeveld, M.T.G. en Woude van der, C.S. (2015), *Arbeidspools door ondernemers: juridische vormgeving en ervaringen in de praktijk*, Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.

Putters, K. (2014), *Rijk geschakeerd. Op weg naar de participatiesamenleving*, Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag.

Sociaal-Economische Raad, *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*, 2015.

Social Enterprise.NL en McKinsey & Company, Monitor Social Enterprise 2013.

Social Enterprise.NL, Monitor Social Enterprise 2015.

Social Enterprise.NL, Monitor Social Enterprise 2016.

Voort van der, H. (2013), 'Co-regulering: niet doen! Of toch? Een essay over de beoordeling van co-regulering vanuit twee interpretaties van governance’, *Bestuurskunde* (22) 3, p. 53 – 64.

Wenger, E. (1998), *Communities of practice. Learning, meaning and identity*, University Press Cambridge.